

## GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDEKİ YÖNETİM UYGULAMALARININ YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN UYGUNLUĞUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tennur YERLİSU \*

Ahmet Faik İMAMOĞLU \*\*

### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, yönetme ve denetleme) açısından uygunluğunun değerlendirilmesidir.*

*Bu araştırma; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan yönetici ve personeli kapsamaktadır. 403 yönetici ve personele anket uygulanmış, ancak 369 kişinin (99 yönetici, 270 personel) anketi değerlendirmeye alınmıştır.*

*Araştırmada, yüzde, frekans ve 0.05 anlamlılık düzeyinde t-testi, Tek Yönlü ve Çok Değişkenli Varyans Analizi kullanılmıştır.*

*Sonuç olarak şu bulgular elde edilmiştir;*

- 1- Yönetici ve personelin yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark vardır ( $p<0.05$ ).*
- 2- Cinsiyet'e göre hem yöneticide hem de personelde sadece koordinasyon sürecinde fark tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).*
- 3- Yönetici ve personelin yaşlarına göre yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).*
- 4- Yönetici ve personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde toplam hizmet sürelerine göre yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri arasında önemli bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).*

**Anahtar kelimeler:** Yönetim Süreçleri, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Yönetici, Personel

---

Geliş tarihi: 02.01.2006; Yayına kabul tarihi:

\* Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, ANKARA

\*\* Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

## **IDENTIFYING THE APPROPRIATENESS OF THE MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE GENERAL DIRECTORATE OF YOUTH AND SPORTS IN TERMS OF MANAGERIAL PROCESSES**

### **ABSTRACT**

*This study aims at identifying the appropriateness of the management activities in the General Directorate of Youth and Sports in terms of managerial processes (decision making, planning, organisation, communication, coordination, managing and inspection).*

*This study includes managers and personnels working in General Directorate of Youth and Sports. The questionnaire was applied to 403 managers and personnels, but 369 of the questionnaires were taken into consideration.*

*In the research, t-test including percentage, frequency, and statistical significance (0.05), Variance Analysis both single and multi variance were employed.*

*The following findings are found out as a result of analyses;*

*1- The views of managers and staff concerning managerial process differ ( $p<0.05$ ).*

*2- In terms of gender, only regarding the process of coordination a distinction was found out both in managers and in staff ( $p<0.05$ ).*

*3- Any significant difference was found out between the participants' views on the managerial processes and their age ( $p>0.05$ ).*

*4- Any significant difference was found out between the participants' views on the managerial processes and their total experience in General Directorate of Youth and Sports ( $p>0.05$ ).*

**Key Words:** *Managerial Processes, General Directorate of Youth and Sports, Managers, Personnel*

### **GİRİŞ**

Bir spor örgütünde görev yapan yönetici ve diğer personelin, başka bir deyişle insan kaynaklarının yönetim sürecindeki uygulamalara dair yaklaşımlarının bilinmesi örgütün etkili ve verimli çalışması açısından gereklidir. Çünkü yönetim, örgütsel amaçlara başkaları vasıtasıyla ulaşma olarak tanımlandığında işleri yapacak (diğer çalışanların) ve yine işleri yaptıracak (yöneticilerin) kişilerin yönetimle ilgili uygulamalarına ilişkin davranışları önem kazanmaktadır.

Bütün yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yerine getirmesi gereken temel görevleri vardır. Yönetim Biliminin öncülerinden olan Henri Fayol (1841-1925) tarafından açıklanan yönetim süreci yaklaşımında belirtilen planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve kontrol<sup>(6)</sup> gibi fonksiyonlar aynı zamanda yöneticilerin de temel görevleri olarak ifade edilmiştir.

Son yıllarda ise liderlik, grup süreci ve insan ilişkileri kavramlarının üzerinde daha çok durulduğu görülmektedir. Yönetim sürecinin düzenlenmesinde bu kavramların dikkate alınıp alınmayacağı hususu üzerinde duran Gregg<sup>(17)</sup>, yönetim sürecinin yönetsel davranışın temel hedeflerine göre sağlıklı olarak tartışılabileceğine inandığını belirtmiştir. Gregg'e<sup>(17)</sup> göre, liderlik, grup süreci ve insan ilişkileri yönetim süreçlerinin önemli yanlarını oluşturmaktadır. Bunlar planlama,

koordinasyon, iletişim ve diğer tüm etkinlikleri karakterize etmektedir. Gregg, yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, yönetme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere yedi grupta toplanmıştır. Hicks'e<sup>(19)</sup> göre, bu süreçler birbirini tamamlayan, iç içe geçmiş ve birbirine bağlı fonksiyonlardır. Yöneticinin başarısı, büyük ölçüde, bu görevlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine bağlıdır<sup>(22)</sup>.

Bu çalışmada esas alınan yönetim süreçleri sırasıyla şu şekilde tanımlanmıştır;

**Karar Verme:** Zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiç bir örgütsel eylem karar vermeden önce yapılamaz. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, probleme ait bilgi toplanması, bilginin çözümlenmesi ve yorumlanması, çözüm yollarının formülleştirilmesi, en verimli çözümün seçimi, uygulama ve değerlendirmedir<sup>(7)</sup>.

Her örgüt etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır, kararlar uygulanmadıkça örgütün işleyemeyeceği söylenebilir<sup>(3)</sup>.

**Planlama:** Organizasyon hedeflerine ulaşmak için yapılması gereken görevleri seçmeyi, bu görevlerin nasıl yerine getirileceğinin taslağını çıkarmayı, görevlerin ne zaman yapılacağını göstermeyi, ne kadar zaman dilimi alacağını, kimin nelerden sorumlu olacağını ve takip edilmesi gereken politikaları içerir<sup>(10,14)</sup>.

**Örgütlenme:** Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini koordineli bir biçimde bir araya getirmeleri gerektiği bir süreçtir<sup>(9)</sup>.

**İletişim:** İletişim; haber, bilgi, duygu, düşünce ve tutumların simgeler sistemi aracılığı ilişkiler, gruplar arasında yada toplumsal düzeyde değiş-tokuş edildiği dinamik bir süreçtir<sup>(13)</sup>.

Örgütsel iletişim hem örgüt içine (iç çevre) hem de örgüt dışına (dış çevre) doğru gerçekleşen bilgi akışını ve onlardan gelen değerlendirmeleri (feed-back) içeren tüm iletişim biçimlerini kapsamaktadır<sup>(18)</sup>.

**Koordinasyon:** Yönetimin değişik kademelerde görev yapan yöneticilerin çabalarını birleştirmek, bunların faaliyetlerini zaman bakımından düzenlemek, ortak bir amaca ulaşabilmek için bu faaliyetlerinin birbirlerini tamamlamalarını sağlamak ve organizasyonda yapılmakta olan tüm faaliyetleri kenetleyerek bütünlük, şeklinde tanımlanabilir<sup>(24)</sup>.

**Yönetme (yönelme):** Emir-kumanda, emir-komuta, veya yürütme gibi adlarla da bilinen yönetme (yönelme) işlevi "örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için iş görene iş verme, rehberlik etme"<sup>(2)</sup> olarak tanımlanmaktadır.

Çağdaş yönetim anlayışı bunu yöneticinin yönlendirmesi, rehberlik etmesi, koordinasyon sağlaması ve değişik bireysel faktörleri kontrol altında tutması şeklinde ifade etmiştir<sup>(12)</sup>.

**Denetleme:** Denetimi, örgütçe benimsenen amaçların yada üstlenilen görevlerin eksiksiz,

verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi ve yaptırımlı biçimde izlenmesi olarak tanımlanabilir<sup>(15)</sup>. Bu anlamda denetleme, sonuçların örgüt amaçlarına uygunluğunun ölçülmesidir. Başka bir deyişle, yapılan değerlendirmeler sonucunda yönetimin başarısının belirlenmesidir<sup>(26)</sup>.

Örgüt amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesinin ancak iyi bir yönetimle olanaklı olduğu bir gerçektir. Günümüzde iyi bir yönetimin koşulları; fiziksel, finansal, enformasyon ve insan kaynaklarının etkin ve verimli biçimde planlandığı, örgütlendiği, yönetildiği ve kontrol edildiği, insana değer ve önem veren, iş gören katılımını özendiren, demokratik bir yönetim anlayışında aranmaktadır<sup>(5,20)</sup>. Yönetim süreçlerini içine alan bu yönetim anlayışı günümüz örgütlerinde hakim olması beklenen bir durumdur.

Türkiye'deki sporu yöneten ve yönlendiren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim uygulamalarının da yukarıda sözü edilen anlayışa uygun olması doğal olarak beklenmektedir. Bu anlayışın gerçekleştirilmesinde en önemli görev yöneticilere düşmektedir, çünkü spor yöneticisi spor politikalarının milletlerarası seviyede ve ülke içinde en küçük birime kadar her kademedede, ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesini sağlamak ve personeli hedefe ulaşmak için, ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda olan önemli bir faktördür<sup>(4,11,21)</sup>.

Bu çalışmanın da temel problemi bu beklentiler yönünde oluşmaktadır. Buna bağlı olarak temel sorun Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde günümüzdeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından ne olduğu konusunda yoğunlaşmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde hakim olan anlayış nedir? Günümüzdeki gerçek uygulama ne tür bir yönetim anlayışı çerçevesinde oluşmaktadır? Yöneticiler ve personel Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetime ilişkin uygulamalar hakkında nasıl bir düşünceye sahiptirler? Bu konuda yönetici ve personelin farklı düşünceleri var mıdır? Yönetici ve personelin yönetime ilişkin uygulamalar hakkında sahip oldukları düşünceler kişisel özelliklerine göre değişmekte midir? gibi sorular araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

#### **MATERYAL VE YÖNTEM**

Bu araştırma, "ilişkisel tarama modeli" niteliğindedir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yönetici ile personelin doğal ve sonradan kazanılmış özelliklerine göre bu kurumda yönetim süreçlerine ilişkin uygulamaların yönetim süreçlerine (karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, yönetme ve denetleme) uygunluğunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan yönetici ile personeli kapsamaktadır. Bu kurumda 800 civarında çalışan mevcut olup, bunlardan 150'ye yakını yönetici, diğerleri personel statüsündedir. Yönetici statüsünde Daire Başkanı, Şube Müdürü, Genel Sekreter ve Şef olarak çalışan kişiler kabul edilmiştir. Personel olarak Daire Başkanlıklarında ve Federasyonlarda çalışan kişiler çalışmaya alınmıştır. Bu çalışmada; 12 Daire Başkanlığında ve 35 spor federasyonunda çalışan 403 kişiye anket uygulanmış, ancak 369 kişinin

(99 yönetici, 270 personel) anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Ertan Kahramanoğlu<sup>(20)</sup> tarafından 1990 yılında geliştirilen ve yönetim süreçlerini (karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, yönetme ve denetleme) değerlendirmeye yönelik soruları içeren anketten yararlanılarak benzer sorulardan oluşan anket kullanılmıştır.

Anketin konuya uygunluğu yani geçerliği, her sorunun konu ile ilişkisi, bütün konuyu kapsamaması ile soruların açık ve anlaşılır olması bakımından önce konuyla ilgili uzmanlara danışılmıştır. Güvenirlilik çalışması için Test-Tekrar Test yöntemi uygulanmıştır. Anketin test güvenilirliğini saptamak amacıyla sınıf içi korelasyon kat sayısına bakılmıştır. Cronbach Alpha değeri .86 olarak bulunmuştur. Sınıf içi korelasyon katsayısı ise  $R = .85$  olarak hesaplanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ankete katılan yönetici ve personelin doğal ve sonradan kazanılmış kişisel özelliklerini, ikinci bölüm ise bu kişilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerini ölçmek amacıyla sorulan 56 soruyu kapsamaktadır.

Anketin ikinci bölümü Likert tipi anket ölçeğidir ve beş seçeneğe göre ankete katılan yönetici ve personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde uygulanan yönetim süreçlerinin uygulanma dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Seçenekler "Tamamıyla Katılıyorum", "Büyük Ölçüde Katılıyorum", "Kısmen Katılıyorum", "Çok Az Katılıyorum" ve "Hiç Katılmıyorum" şeklinde sıralanmış ve her seçenek 5, 4, 3, 2, 1 olarak puanlanmıştır.

Verilerin analizinde SPSS paket istatistik programıyla; kişisel bilgilerin tespitinde frekans (f) ve yüzde dağılımları (%), yönetici ve personelin bağımsız değişken olarak kabul edilen kişisel özelliklerini gösteren kategorilere göre yönetim süreçleriyle ilgili puan ortalamaları arasında istatistiksel anlamda farklılığın olup-olmadığını ise; İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi (t Testi), Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) ile belirlenmeye çalışılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (F testi) sonucu gruplar arasında fark çıktığında bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Post-Hoc testlerinden Tukey HSD Yönteminden yararlanılmıştır<sup>(4)</sup>.

### **BULGULAR**

Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde, 99 yöneticiden 85'inin (%85.9) erkek, 14'ünün (%14.1) bayan, personel'de ise erkek sayısının 160 (%59.3) bayan sayısının ise 140 (%40.7) olduğu anlaşılmaktadır.

GSGM'de çalışan yöneticilerin ve personelin yaşları incelendiğinde, yöneticilerin 41-49 yaş arasında olanların sayısı 50 (%50.50)'dir. 40 yaşın altında olan yöneticilerin sayısı ise 34 (%34.35) ve 50'inin üzerinde olanların sayısı 15 (%15.15)'dir. Personelin ise 40 yaş ve üstü 112 kişi (%41.48), 31-39 yaş arası 107 kişi (%39.63), 30 yaş ve altında olanların sayısı 42'dir (%15.46).

Gençlik ve Spor Genel Müdür. çalışan yönetici ve personelin toplam hizmet sürelerine bakıldığında, 62'sinin (%23.0) 1-9 yıl, 10-19 yıl arası olanlar 117 (%43.3) ve 20 yıl ve üstü olanların oranı ise 91 (%33.7)'dir. Yöneticilerde ise 18'i (%18.2) 1-9 yıl, 39'u (%39.4) 10-19 yıl arasında ve 42'si (%42.4) 20 yıl ve üstü toplam hizmet süresine sahiptir.

**Tablo 1: Yönetici ve Personelin Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşleri Arasındaki Fark**

YÖNETİM SÜREÇLERİ	GRUPLAR						t
	Yönetici			Personel			
	n	x	Std.S.	n	x	Std.S.	
Karar Verme	90	3.23	.64	250	2.97	.79	3.15*
Planlama	88	3.56	.65	256	3.02	.55	5.31*
Örgütleme	87	3.63	.50	237	3.11	.71	7.26*
İletişim	88	3.73	.56	242	3.18	.71	7.14*
Koordinasyon	94	3.27	.65	254	2.97	.60	4.01*
Yönetme	43	4.09	.48	185	3.23	.83	8.87*
Denetleme	93	3.90	.51	259	3.32	.71	8.40*

\*p < 0.05

Yönetici ve personel arasında bütün süreçlerde fark olduğu görülmektedir(p<0.05).

**Tablo 2: Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Karşılaştırılması**

YÖNETİM SÜREÇLERİ	CİNSİYET						t
	Erkek			Bayan			
	n	x	Std.S.	n	x	Std.S.	
Karar Verme	76	3.28	.60	14	2.98	.82	1.29
Planlama	75	3.59	.63	13	3.37	.77	1.14
Örgütleme	73	3.64	.40	14	3.54	.57	.70
İletişim	76	3.75	.55	12	3.60	.59	.90
Koordinasyon	80	3.36	.60	14	2.75	.73	3.38*
Yönetme	40	4.09	.49	3	4.00	.38	.41
Denetleme	80	3.93	.50	13	3.75	.56	1.13

\*p < 0.05

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı fark sadece koordinasyon sürecinde görülmektedir (p<0.05).

**Tablo 3: Personelin Cinsiyetine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Karşılaştırılması**

YÖNETİM SÜREÇLERİ	CİNSİYET						t
	Erkek			Bayan			
	n	x	Std.S.	n	x	Std.S.	
Karar Verme	148	3.03	.81	104	2.88	.76	1.39
Planlama	151	3.10	.89	105	2.91	.83	1.74
Örgütlenme	140	3.14	.75	97	3.06	.66	.81
İletişim	146	3.18	.63	96	3.17	.66	.12
Koordinasyon	154	3.03	.58	100	2.89	.63	1.85*
Yönetme	117	3.32	.88	68	3.08	.73	1.95
Denetleme	153	3.32	.75	106	3.33	.66	.09

\*p < 0.05

Personelin cinsiyetlerine göre anlamlı fark sadece koordinasyon sürecinde görülmektedir (p<0.05).

**Tablo 4: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerini Karşılaştırılması**

YÖNETİM SÜREÇLERİ	YAŞ									F
	-40 Yaş			41-49 Yaş			50+ Yaş			
	n	X	Std.S.	n	x	Std.S.	n	x	Std.S.	
Karar Verme	33	3.20	.66	43	3.27	.57	14	3.21	.84	.12
Planlama	32	3.47	.70	42	3.58	.58	14	3.70	.76	.64
Örgütlenme	30	3.61	.54	43	3.62	.51	14	3.70	.42	.17
İletişim	38	3.75	.54	47	3.75	.58	13	3.64	.57	.22
Koordinasyon	34	3.18	.67	46	3.30	.65	14	3.43	.64	.81
Yönetme	11	3.93	.29	21	4.08	.56	11	4.25	.45	1.24
Denetleme	31	3.73	.48	47	4.01	.50	15	3.94	.54	2.78

Yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>0.05).

**Tablo 5: Personelin Yaşlarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Karşılaştırılması**

YÖNETİM SÜREÇLERİ	YAŞ									F
	-30 Yaş			31-39 Yaş			40+ Yaş			
	n	X	Std.S.	n	x	Std.S.	n	x	Std.S.	
Karar Verme	38	2.94	.74	101	2.90	.75	103	3.03	.84	.73
Planlama	42	2.95	.91	102	2.99	.85	104	3.08	.88	.43
Örgütlenme	38	3.01	.68	97	3.10	.67	94	3.17	.75	.70
İletişim	36	3.23	.66	97	3.08	.62	101	3.25	.64	2.02
Koordinasyon	39	3.02	.59	100	2.90	.58	107	3.02	.61	1.09
Yönetme	24	3.20	.86	78	3.13	.78	78	3.37	.87	1.63
Denetleme	41	3.25	.67	105	3.32	.68	105	3.36	.75	.34

Personelin yaşlarına göre anlamlı farkın olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 6: Yöneticilerin GSGM'de Toplam Hizmet Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Karşılaştırılması**

YÖNETİM SÜREÇLERİ	YÖNETİCİLERİN GSGM'DE TOPLAM HİZMET SÜRELERİ									T <sup>2</sup>
	1-9 Yıl			10-19 yıl			20 yıl ve yuk..			
	n	x	Std.S.	n	x	Std.S.	n	x	Std.S.	
Karar Verme	16	3.62	.69	37	3.19	.64	37	3.13	.59	1.84
Planlama	16	3.73	.66	35	3.58	.69	37	3.48	.63	
Örgütlenme	17	3.74	.50	34	3.65	.50	36	3.57	.53	
İletişim	15	3.99	.55	35	3.72	.56	38	3.66	.55	
Koordinasyon	18	3.26	.81	38	3.28	.66	38	3.28	.60	
Yönetme	9	4.19	.53	15	4.01	.44	19	4.11	.51	
Denetleme	15	3.99	.57	36	3.84	.48	42	3.94	.53	

Yöneticilerin GSGM'de toplam çalışma yıllarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).



**Tablo 7: Personelin GSGM'DE Toplam Hizmet Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Karşılaştırılması**

	PERSONELİN GSGM'DE TOPLAM HİZMET SÜRELERİ									F
	1-9 Yıl			10-19 Yıl			20 Yıl ve yuk.			
YÖNETİM SÜREÇLERİ	n	x	Std.S.	n	x	Std.S.	n	x	Std.S.	F
Karar Verme	57	2.94	.71	110	2.94	.79	83	3.04	.86	.41
Planlama	62	3.02	.85	110	3.02	.87	84	3.03	.91	.004
Örgütlenme	58	3.08	.64	101	3.14	.72	78	3.09	.78	.15
İletişim	57	3.25	.61	103	3.12	.63	82	3.21	.69	.97
Koordinasyon	59	3.04	.63	108	2.92	.54	87	3.00	.66	.84
Yönetme	42	3.23	.75	81	3.14	.84	62	3.38	.88	1.39
Denetleme	62	3.32	.67	112	3.34	.70	85	3.31	.77	.039

Personelin GSGM'de toplam çalışma yıllarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

#### TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin % 85.9'u erkek, % 14.1'i bayandır. Personelin ise % 59.3'ü erkek, % 40.7'si bayandır. Bu değerlendirme sonucunda; araştırma kapsamına giren toplam bayan yönetici ve personelin oranı % 33.60 ve erkek yönetici ve personelin oranı % 66.40'dır. Bu bulgulara bakılarak, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan bayan yöneticilerin sayısı olarak oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçları normal karşılamak gerekir. Zira Türkiye'de kamusal alanda çalışan yöneticilerin çoğunluğu erkektir. Aslında bayan ve erkek sayılarının birbirine eşit veya yakın olduğu örgütlerde verimliliğin daha yüksek olacağını söylemek yanlış olmaz. Böyle bir durum Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü için arzu edilen bir durum olmalıdır.

Yaşlara göre dağılıma bakıldığında yöneticilerin % 50.50'sinin 41-49 yaş arasında, personelin ise % 41.48'sinin 40 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Yaş itibariyle de hem erkek hem de bayan yöneticilerin orta yaş grubunda olduğu görülmektedir. Personel içinde benzer durum söz konusudur. Yöneticilerin daha çok orta yaşta yığılmış olmaları, yöneticiliğin çok genç yaşlarda değil de daha çok orta yaşlarda elde edilen bir mevki olduğu ve özellikle Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü yapısı içerisinde yöneticilik mevkinde kişilerin genellikle alt kademelerden zaman içerisinde geçiş yaparak geldikleri söylenebilir. 50 yaş ve üzerinde yer alan yöneticilerin sayısının az olma nedeni bu yaşlarda artık emeklilik yaşının söz konusu olmasından kaynaklanabilir. Personeldeki durum ise; 30 yaş ve altında olanların diğer yaş gruplarından daha az sayıya sahip olmaları ve 40 yaş ve üstünde olanların bu grupta bulunanlardan daha fazla olması genelde çalışan kişilerin uzun yıllardan beri aynı kurumda görev yaptıkları ve yeni personelin pek alınmadığı hem de bu kurumun genel olarak yüksek bir yaş ortalamasına sahip olduğunu göstermektedir.

Yönetici ve personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde toplam hizmet süreleri değerlendirildiğinde; Yöneticilerin % 18.2'i 1-9 yıl ve daha az, % 39.4'ünün 10-19 yıl ve % 42.4'ünün 20-29 yıl ve daha fazla bu kurumda çalıştıkları görülmektedir. Personelde ise yığılma daha çok % 43.3 ile 10-19 yıl arasındadır. Yöneticilerde yoğunluğun 20-29 yıl ve daha fazla çalışma süresinde olduğu için, yöneticilerin çalışma hayatlarında daha tecrübeli oldukları söylenebilir. Personelde de aynı durum söz konusudur. Çalışan personelin yöneticiler gibi tecrübeli oldukları söylenebilir. Ayrıca meslek yaşamlarında yeni olanların sayısının az olması Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün son dönemlerde yeni personel almadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Gourney<sup>(16)</sup> mesleki kıdem konusunda şöyle bir açıklama getirmiştir; uzmanlar aynı işte kıdemin, belli biri sınırı aşmamak kaydıyla, ilgilinin mesleki etkinliğini artırdığı ve görevini süratle yapmayı sağladığı görüşünde birleşmektedirler. Fakat, aynı görevde devamlı bir şekilde kalmak, bazı sakıncalara neden olabilir. Aynı görevde uzun bir süre kalmak, ön yargıların kalıplaşması, değişikliğe karşı direnişin artması ve bencilliğin kuvvetlenmesi gibi durumlar yaratabilir.

Yönetici ve personelin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerine ait puan ortalamalarına bakıldığında, tüm süreçlerde yönetici ve personelin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Genel olarak, yöneticiler daha yüksek değerlere sahiptir. Bu durumun yöneticilerin kendilerini değerlendirirken subjektif bir yaklaşımda bulunduğu izlenimini vermektedir. Aynı değerlendirmeyi yapan personelin bu uygulamalara ilişkin puan ortalamalarının daha düşük olması yöneticiler gibi düşünmediklerini göstermektedir. Yöneticilerin yönetim süreçlerine ait puanları en yüksekte en düşüğe göre sıralandığında, sırasıyla yönetme, denetleme, iletişim, örgütlenme, planlama, koordinasyon ve karar vermenin yer aldığı görülmektedir. Personel'de ise bu sıralama şu şekildedir: denetleme, yönetme, iletişim, örgütlenme, planlama, koordinasyon ve karar verme. Bir karşılaştırma yapıldığında; yönetici ile personelin puan ortalamalarına göre birinci ve ikinci sırada yer alan yönetme ve denetlemenin yer değiştirmesi dışında tüm süreçlerin aynı şekilde sıralandıkları ortaya çıkmaktadır.

İki grubun puanları arasında her süreçte önemli bir farkın bulunduğu dikkat çekmektedir. Özellikle yönetme, denetleme, örgütlenme ve iletişim süreçlerinde bu fark daha fazladır. Yöneticiler bu süreçlerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde personele göre daha yüksek bir düzeyde uygulandığını ve kendilerinin uyguladıklarını vurgulamaktadırlar. Kılıç'ın<sup>(23)</sup> Halk Eğitim Merkezlerinde yaptığı çalışmada da; merkez müdürleriyle uzmanların iletişim ve yönetme süreçlerinde farklı düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Yönetici ve personelin karar verme, koordinasyon ve planlama süreçlerindeki puan farklılıkları biraz azalmaktadır. Fakat yine de her süreçte iki grubun arasında fark bulunması bu süreçlerin uygulanması konusunda farklı bir yaklaşımın olduğunu göstermektedir. Bu durum; yöneticilerin bu süreçleri uygulayanlar olarak kendilerini değerlendirirken daha olumlu algıladıkları şeklinde açıklanabilir.

Kahramanoğlu<sup>(20)</sup> çalışmasında iki grup arasındaki uyumsuzluğu ise; yönetimde en büyük zaafardan birinin, yöneticilerin astlarının hangi görüş ve düşünceye sahip olduklarını bilmemeleri, onlardan kopuk yönetimsel davranışlara sahip olmaları ve güçlerini sadece işgal ettikleri

makamdan almaları, astlarına önem vermeyip kendi karar ve eylemlerinin en iyi ve doğru olduğunu sanmaları şekilde yorumlamıştır.

Cinsiyet'e göre fark arandığında, hem yöneticilerde hem de personelde bayan ve erkekler arasında sadece koordinasyon sürecinde fark söz konusudur. Erkek yönetici ve personel Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde koordinasyon sürecinin daha yüksek bir oranda gerçekleştiğini vurgulamışlardır. Bu konuda erkeklerin daha iyimser oldukları söylenebilir.

Can, Tuncer ve Ayhan<sup>(8)</sup> göre, örgütün çalışmasını ve başarısını sağlamak için, bütün faaliyetlerin bir araya getirilmesi olarak tanımlanan koordinasyon'un bayan ve erkekler tarafından farklı değerlendirilmiş olması, çağdaş yönetim yaklaşımının gerçekleşmesi beklentisi açısından önemlidir. Uyar'ın<sup>(27)</sup> İmam Hatip liselerinde yaptığı çalışmasında da koordinasyonun tam olarak gerçekleşmemesi bu sonuçlarla bir paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin; yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasında yaşlara göre bir fark bulunmamıştır. Bir başka ifade ile, yöneticilerin her bir yönetim sürecini değerlendirmelerinde, buldukları yaş kategorileri bir önem taşımamaktadır. Fakat her kategoride yönetme sürecinin daha yüksek bir puana sahip olması, daha önce de belirtildiği gibi, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde bu sürecin en yüksek düzeyde uygulandığını göstermektedir. Yönetme sürecinin her yaş kategorisinde yüksek puan alması kurumda bu süreçte çağdaş yönetim yaklaşımının hakim olduğu şeklinde yorumlanabilir. Personel arasında da yaş kategorilerine göre bir fark bulunmamıştır. Burada özellikle denetleme ve koordinasyon sürecinin bütün yaş kategorilerinde yüksek çıkması da bu iki süreçte çağdaş yönetim yaklaşımının kurumda yüksek olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Simon, Smithburg ve Thompson'a<sup>(25)</sup> göre, karar verme sürecinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli konulardan biri iş görenin karara katılma olanağına sahip oluşudur. Bu durum çağdaş yönetim anlayışının en önemli göstergelerinden biridir.

Yönetici ve personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde toplam hizmet sürelerine göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasında bir fark görülmemektedir. Başka bir ifade ile, hem yöneticilerin hem personelin hangi toplam hizmet yılına sahip olurlarsa olsunlar, genellikle tüm süreçlerle ilgili olarak görüş birliği içersinde oldukları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim uygulamalarının, yöneticiler açısından yönetim süreçlerine uygunluğunun değerlendirilmesine bakıldığında, ortalama puanlarının yüksek olması yöneticilerin çağdaş yönetim anlayışına daha yakın durduklarını göstermektedir, ancak personelin yöneticilerin uygulamalarını yönetim süreçlerine uygunluk bakımından değerlendirilmelerine ilişkin görüşlerinin ortalama puanlarına bakıldığında ise anlamlı bir farkın bulunması dikkate değerdir. Başka bir deyişle, yöneticiler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim uygulamalarını yönetim süreçlerine uygunluk açısından olumlu bulurken, personel aynı görüşte değildir.

**KAYNAKLAR**

1. ALPAR, R.: İstatistik ve Spor Bilimleri, Bağırhan Yayinevi, Spor Kuramsal Dizisi, Kültür Ofset, Ankara, (1998).
2. AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G.: İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayın, İstanbul, (1994).
3. AYDIN, M.: Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayıncılık, Ankara, (2000).
4. AYTÜRK, N.: Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, 2. Basım, Emel Yayımevi, Ankara, (1990).
5. BOVEE, C., WOOD, M.B.; THİLL, J., DOVEL, G.: İnternational Edition Management, USA, Mc Graw Hill, (1993).
6. BURSALIOĞLU, Z.: Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara Üni., Eğitim Fak.,Ankara, (1974).
7. BURSALIOĞLU, Z.: Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, (1994).
8. CAN, H., TUNCER, D., AYHAN, Y.A.: İşletme ve Yönetim, Aslımlar Matbaası, Ankara, (1984).
9. CAN, H.: Organizasyon ve Yönetim, 4. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, (1997).
10. CERTO, S.C.: Principles of Modern Management, Functions and Systems, 4.th.Ed., Allyn and Bacon, Boston, (1989).
11. DALE, E.: Yönetim Teorileri-Geçmiş ve Gelecek, (Çev: Osman Akınhay), Öteki Ajans, Feryal Matbaası, Ankara, (1994).
12. EKENCİ, G., İMAMOĞLU, F.A.: Spor İşletmeciliği, Alp Ofset Matbaası, Ankara, (1998).
13. ELDEN, M., KOCABAŞ, F., YURDAKUL, N.: Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle, İletişim Yayınları, İstanbul, (2002).
14. ERTÜRK, M.: İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayınları, İstanbul, (2001).
15. FİŞEK, K.: Yönetim, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Yay., No. 387, Ankara, (1975).
16. GOURNAY, B.: Yönetim Bilimine Giriş (Çağdaş Toplumda Kamu Yönetimi), (Çev: İhsan Kuntay), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens. Yay., No:122, Sevinç Matbaası, Ankara, (1971).
17. GREGG, R.T.: The Administrative Process-Administrative Behavior in Education, Edited by: Ronald F. Campshell and Russel T.Greg, New York, (1957).
18. GÜRÜZ, D., GÜNERİ, B., KER, M., ÖZDEMİR YAYLACI, G., KARPAT, I.: Halkla İlişkiler Yönetimi, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, (1998).
19. HICKS, H. G.: Örgütlerin Yönetimi.: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev: Bintuğ Aytek), San Matbaası, Ankara, (1977).
20. KAHRAMANOĞLU, E.: Genel Liselerdeki Yönetim Uygulamalarının Çağdaş Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., Ankara, (1990).
21. KARAKÜÇÜK, S.: "Türkiye'de Spor Yöneticilerinin Eğitimi", Gazi Üni., Gazi Eğitim Fak. Dergisi, 357-383, Cilt: 4, Ankara, (1988).
22. KAYA, Y. K.: Eğitim Yönetimi, Bilim Yay., Ankara, (1993).
23. KILIÇ, E.: Halk Eğitim Merkezlerinin Yönetim Süreçleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fak., Ankara, (1978).
24. ÖZGEN, H.: İşletmelerde Organizasyon ve Yapılan Başlıca Organizasyon Hataları, Yönetici Geliştirme-Bildiriler, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sanayi İşbirliği Yay., No: 3, Adana, (1989).
25. SİMON, H. A., SMİTHBURG, D.W., THOMPSON, V.A.: Kamu Yönetimi, (Çev: Cemal Mihciöglü), Ankara Üniversitesi Bilgiler Fakültesi Yay., No.547, Ankara, (1985).
26. TAYMAZ, H.: "Teftiş Süreci", Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara Üni., Eğitim Bilimleri Fak. Yay., Cilt: 27, Sayı: 2, 749-752, Ankara, (1994).
27. UYAR, M.: Yönetim Fonksiyonları Açısından İmam-Hatip Liselerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üni, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, (1989).